## 品質

クルマの評価や自動車メーカーのブランド価値は、お客さまからの品質評価ですべて決まるといっても過言ではありません。日産は、お客さまとかかわるすべてのシーンで、高い品質をご提供するために活動を続けています。日産では、中期経営計画「日産パワー88」*を実現する戦略のひとつである品質向上プログラム「クオリティの向上」への取り組みを通じ、日産車を選び、乗り、そして長く使い続けていただくよう、お客さまに信頼され続ける高い品質の実現を目指しています。同時にお客さまと接するすべての機会で期待以上の対応を提供することで、トップレベルのお客さま満足を目指します。

page_88

*「日産パワー88」の詳細を掲載しています

page_81

「マネジメント品質」の向上については、従業員パートをご覧ください

### 取り組みの柱



### 関連指標

| | |
|---|---|
| 製品品質 | **お客さまが品質で最も重視されている雑誌や第三者機関により公表される品質調査など、各国で既定している指標でトップレベルになることを目指す** |
| 感性品質 | **ニッサン、インフィニティの両ブランドでトップ・グループのお客さま評価を獲得する** |
| セールス・サービス品質 | **J.D.Power社など主要国で規定している指標においてトップレベルを目指す** |

GRI G3 Indicators
PR5

## 「品質」への取り組み

一言で品質といっても、その内容は多岐にわたります。日産では、クルマそのものの使用感から、お客さまがショールームで感じる販売員の対応、さらには従業員一人ひとりがやり甲斐を感じて働くための環境づくりなど、クルマにかかわるすべてのシーンで高い品質をご提供するために取り組んでいます。

日産は2011年、品質向上プログラム「クオリティの向上」を公表。2016年までに日産が成し遂げるべき品質向上の目標や方策を明確化しています。この最終的な到達点は「お客さま視点で品質のトップレベルになる」ということ。世界各国には、お客さまが最も重視されている第三者機関による「品質調査」があります。日産では、この客観的な視点で、世界中のどの地域でもトップレベルを勝ち取ることで、総合的な"品質"のリーダーになることを目指し、お客さまとかかわるすべての場面で信頼と満足を提供し続けたいと考えています。総合的な品質向上に取り組むことにより、ニッサン・ブランドは「グローバル自動車業界のトップ・グループ」に、インフィニティ・ブランドは「ラグジュアリー・ブランドのリーダー」になることを目標に掲げています。

### 公正・迅速なリコールへの対応

製品の不具合は、発生しないよう最善を尽くすことが私たちの第一の責務です。そして、非常に複雑な工業製品であるクルマづくりにおいて、万が一の時に備えることも私たちの責務です。日産では透明で公正・迅速な対応をリコールの基本姿勢としており、法令順守の視点と、発生した問題がお客さまの安全にどのようにかかわるのか、という視点でリコール実施を決定すべきという方針を持っています。お客さまの安全確保とお客さまへのご迷惑を最小限に抑えることを最優先に、必要と判断されたリコールは迅速に実施しています。

このリコール判断プロセスは、米運輸省から自動車業界のロールモデルであると高い評価を得ており、すでに世界中の日産各社で導入しています。

## 2012年度の実績

- 米国J.D.Power社による「IQS(初期品質調査)」で「インフィニティ EX」、「インフィニティ M」、「フロンティア」、「クエスト」が各セグメントで1位を獲得し、計4モデルが最高ランクのアワード受賞
- 同社IQSの総合ブランドランキングでは、インフィニティ・ブランドが2011年から2ランクアップし6位、ニッサン・ブランドは12ランクアップし12位
- ブラジルの雑誌『QUATRO RODAS』が実施した調査で、日産は初めて対象となり、コンパクトセダン部門で「ヴァーサ」、コンパクトハッチバック部門で「マーチ」がそれぞれ首位を獲得
- ドイツ自動車連盟(ADAC)が公表したブレークダウン(路上故障率)の結果、ミドルクラス部門では「キャシュカイ」、コンパクトカー部門では「マイクラ」がともに4年連続で、5段階のうち最高の評価を示すダークグリーン(とても信頼できる:Very reliable)を獲得、「クオリティの向上」の目標を前倒しで達成
- J.D.Power社の結果で、日本および中国でトップレベルの顧客満足度(CS:Customer Satisfaction)パフォーマンスを維持し、米国においても過去数年間で大幅なパフォーマンス向上を達成

## 今後の取り組み

- ニッサン・ブランドを「グローバル自動車業界のトップ・グループ」に位置づけるとともに、インフィニティ・ブランドを「ラグジュアリー・ブランドのリーダー」に育てるという目標達成に向けて引き続き総合的な品質向上に取り組む
- 「グローバルSSI/CSI会議」にて成功国におけるCS向上ノウハウを共有

page_67

*「グローバルSSI/CSI会議」の詳細を掲載しています

## 推進体制

日産では、お客さまの総合的な満足をさらに向上させるため、最高執行責任者（COO）をトップとした「品質マネジメントシステム（QMS）」を再構築し、推進体制を強化しました。このマネジメントシステムでは、多岐にわたる品質の責任者を明確にしています。製品の品質はもちろん、セールスやサービスの品質、物流過程での品質、そしてクルマの構成部品を製造するサプライヤーのマネジメントに至るまでクロスファンクショナルに取り組み、すべてにおいてお客さまにご満足いただけるトップレベルの品質をご提供できるように活動を推進しています。

## 「製品品質」の向上

**日産は中期経営計画「日産パワー88」で注力する分野のひとつとして「クオリティの向上」を掲げており、製品品質をその大きな柱と位置づけています。これまで注力してきた「初期品質」の向上に加えて、故障ではないがご使用いただく際に感じる「不満」や、長くお使いいただくことによって生じる「経時劣化品質」、「QIB（品質イメージを著しく損なってしまう問題）」の低減に取り組んでいます。**

**製品品質の達成度は外部指標と社内指標の双方で管理しています。外部指標は世界8ヵ国において、「MII（お客さまに最も影響のある指標）」を計11設定し、それぞれにおいてトップレベルになることを目指しています。外部評価は年に1回しか公表されないため、日産ではより短い期間で実施される社内指標も設定し、外部指標とも相関させながら、より迅速な改善に努めています。**

### 初期品質の向上

初期品質とは、お客さまが新車を購入してから1年以内に発生する不具合を指します。日産では、販売から3ヵ月、および12ヵ月以内に発生した不具合クレームの発生率を社内指標として設定し、不具合低減に取り組んできました。その結果、活動を開始する前と比較して約半減することができました。

また2011年末より、米国での品質向上活動の一環として「QCS（クオリティ・コネクション・サーベイ）」を導入しています。この活動では、新車購入者のうち、電子メールアドレスをご提供いただいたオーナーを対象に、納車から75日目に調査を実施しています。お客さまから直接いただいた情報には、より迅速に対応し、CSの向上につなげています。

### 経時劣化品質の改善

経時劣化とは、樹脂の変色や変形、表皮の摩耗やメッキの剥がれ、疲労による異音など、長くお使いいただくことによって生じる不具合を指します。日産では販売後2～4年間という保証期間中のクレーム発生率や、保証期間後に発生している不具合のデータを入手・分析し、劣化しにくい技術の開発を強化しています。2016年度までに経時劣化品質の不具合を3割以上改善（2010年度比）することを目指しています。

### 「日産クオリティフォーラム」で経時劣化品質の体感イベントをグローバルに実施

日産は従業員とサプライヤーを対象に、品質の現状や市場のお客さまの声、目標達成に向けての活動をパネルや映像、実際の部品・車両の展示で紹介するイベント「日産クオリティフォーラム」を2003年より開催しています。本イベントは、研究開発、生産、TCSX（トータルカスタマーサティスファクションファンクション）など複数の部門が共催、継続的に行うことで、全従業員のCSマインドと品質改善に対する意識向上を目指しています。2012年度も日本をはじめ米国、英国、ロシア、中国、タイなどグローバルに開催しました。

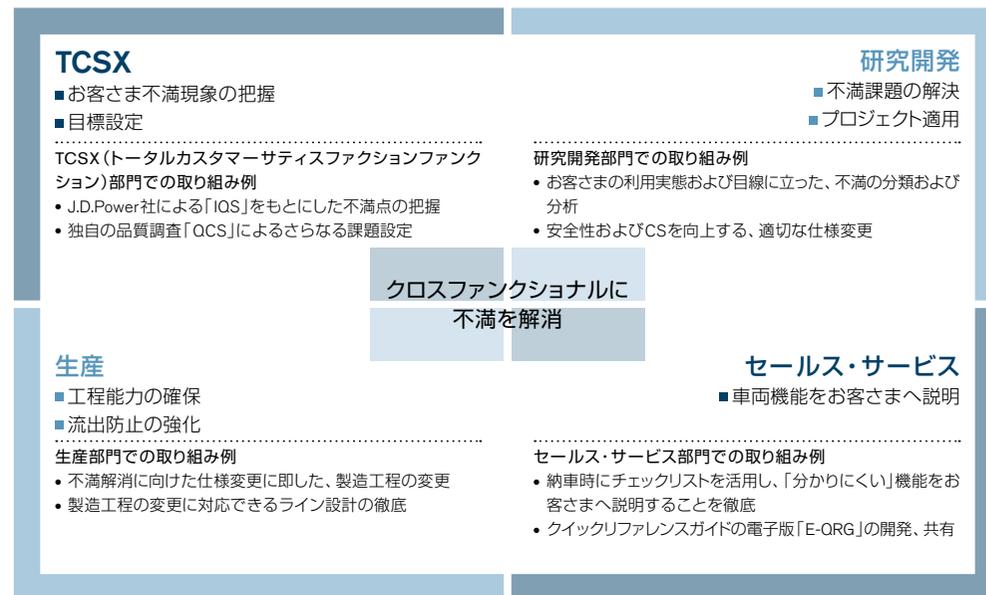
2012年11月、日産テクニカルセンター（NTC）で開催した日産クオリティフォーラムでは、経時劣化品質を実際に体感してもらうイベントを開催しました。新車や経過年数の異なるクルマを展示し、実際に触れたり、運転できる体験型イベントのほか、経時劣化品質の改善に向けた意見交換会などが行われました。

「日産クオリティフォーラム」会場の様子

### 不満低減に向けお客さま視点で活動

お客さまが感じる不満の中には、「スイッチの位置が分かりにくい」「ナビの操作が複雑」など、故障ではないが、お客さまがマイナスに評価し、不快に感じているものもあります。例えば2011年6月に発表された米国J.D.Power社による「IQS（初期品質調査）」では、他社との仕様の違いから多くの日産車で「リヤワイパースイッチが使いにくい」との指摘がありました。これを受けてセールス・サービス、研究開発といった部門がクロスファンクショナルな取り組みを実施。取扱説明書の改訂はもちろん、納車時にスイッチの操作方法の説明を徹底するとともに、開発段階で操作方法の見直しを検討するなどの改善を進めました。

日産は、お客さまの声を常に意識し、お客さま視点での品質向上に努めています。

#### お客さまの不満改善活動の推進

**TCSX**
- お客さま不満現象の把握
- 目標設定

TCSX（トータルカスタマーサティスファクションファンクション）部門での取り組み例
- J.D.Power社による「IQS」をもとにした不満点の把握
- 独自の品質調査「QCS」によるさらなる課題設定

**研究開発**
- 不満課題の解決
- プロジェクト適用

研究開発部門での取り組み例
- お客さまの利用実態および目線に立った、不満の分類および分析
- 安全性およびCSを向上する、適切な仕様変更

クロスファンクショナルに不満を解消

**生産**
- 工程能力の確保
- 流出防止の強化

生産部門での取り組み例
- 不満解消に向けた仕様変更に即した、製造工程の変更
- 製造工程の変更に対応できるライン設計の徹底

**セールス・サービス**
- 車両機能をお客さまへ説明

セールス・サービス部門での取り組み例
- 納車時にチェックリストを活用し、「分かりにくい」機能をお客さまへ説明することを徹底
- クイックリファレンスガイドの電子版「E-QRG」の開発、共有

### フィールド・クオリティ・センター

フィールド・クオリティ・センターは、世界各地域のお客さまのご要望を間近で把握し、その地域で発生した不具合を早期解決することを目的に設立。日本・欧州・米国(2ヵ所)・ブラジル・中国・インドに加えて、2013年度新たに南アフリカに拠点を開設、計8ヵ所のセンターで迅速な改善に努めています。

センターでは、5つのフェーズに分けて市場品質の調査・解析活動を実施しています。まずは「事実を明確化」するために問題となっている現物を市場から回収するとともに詳細な聞き込みを行いながら、不具合現象を再現します。次に、問題となった部品にかかわった日産の研究開発、生産部門のスタッフおよびサプライヤーを招集した合同解析会議で不具合現象を共有し、さらなる調査事項と役割分担を決定します。詳細な調査結果を踏まえて、再度関連するすべてのスタッフが集まり、科学的手法を活用しながら要因解析と具体的な対策案を立案。実行された対策は不具合現象の再発防止に向け、開発・生産工程や管理体制の再構築に生かされています。

### 新車生産体制をスピーディに構築(4G)

日産では、世界中のお客さまに均一で高い品質の商品を提供するために、「4G戦略」を導入しています。この4G戦略によって、グローバル各拠点において最適な新車生産体制をスピーディに構築することが可能です。

### 日産の4G戦略

**グローバル車両生産技術センター**
**(GPEC:Global Production Engineering Center)**

車両生産における新型車の集中試作・解析を行うことで、生産に最適な工程を構築します。新型車の生産準備段階での品質を飛躍的に向上させるとともに、その高品質レベルを国内外の工場に広げ、グローバルに品質の均一化を図っています。

**グローバルトレーニングセンター**
**(GTC : Global Training Center)**

自動車の製造品質や生産性は一人ひとりの作業者のスキルに大きく依存します。これをグローバルの工場で競争力のあるレベルに高めるため、日産生産方式(NPW)を中核とし、座学および技能訓練による研修を実施しています。マスタートレーナーの資格を取得した卒業生は、自拠点のリージョナルトレーニングセンターにて、現地従業員の育成を行うことにより、効率的な技能伝承を進めています。

**グローバルパッケージングデザインセンター**
**(GPDC :Global Packaging Design Center)**

物流技術員の育成を目的としたトレーニングセンター。生産拠点において、部品の荷姿設計とその試験評価方法、CADを用いた設計、流通のコスト管理などができる人財を育成しています。

**グローバルロンチングエキスパート**
**(GLE : Global Launching Expert)**

新車立ち上げ時のモノづくりに起因する問題の解決をサポートする人財。GLEコアメンバーによる診断・アドバイスと、GLE登録メンバーによる支援により、それぞれの新車立ち上げ時の「QCT」"品質(Quality)、コスト(Cost)、納期(Time)"の目標を達成しています。

## 2012年度に達成した日産の製品品質向上の成果

| 国 | 調査名 | 結果 |
|---|---|---|
| 米国 | 消費者団体専門誌『Consumer Reports』 | 「Gセダン」、「日産リーフ」 ◉ *1 |
| | J.D.Power社「IQS」 | インフィニティ:6/34位、ニッサン:4/22位<br>「インフィニティ EX」1位、「インフィニティ M」1位、<br>「フロンティア」1位、「クエスト」1位 |
| | J.D.Power社「VDS」 | 「370Z」1位 |
| 中国 | J.D.Power社「IQS」 | 「リヴィナ」3位 |
| | J.D.Power社「VDS」 | 「ティーダ」1位、「キャシュカイ」2位、「ティアナ」3位 |
| 南アフリカ | Synovate社「PSI」 | 「エクストレイル」1位、「NP200」1位、「マイクラ」3位、「ナバラ」3位 |
| ドイツ | ドイツ自動車連盟(ADAC) ブレークダウン | 「キャシュカイ」 ++ ++ ++<br>「マイクラ」 ++ ++ ++ *2 |
| 英国 | 自動車雑誌『What Car?』 | 「キャシュカイ」 ★★★★<br>「ノート」 ★★★★ *3 |
| ブラジル | 自動車雑誌『QUATRO RODAS』 | 「ヴァーサ」1位<br>「マーチ」1位 |

評価指標の見方

## 「感性品質」の向上

**「クオリティの向上」に向けたもうひとつの取り組みの柱が感性品質です。感性品質とは、お客さまが実際に見て触って使って感じる質の良さのことです。例えば、お客さまはショールームで、実際にクルマのドアを開け、シートに座り、インテリアの質感などを確かめます。日産では、お客さまがなぜ良いと感じるのかを徹底的に分析・定量化し、五感で感じるすべての品質感を向上させていきます。他社にはない高い魅力を日産車に感じていただくため、品質向上の目標や方策を明確にし、実行していきます。**

### お客さま感性評価と社会の将来予測を強化

人が感じる質感というのは非常に感覚的であるため、定量化した基準を定める際に入念な調査が必要です。日産では、多数の社内モニターや社内で育成した専門家による評価、さらには実際に購入されたお客さまや購入をご検討されている方への調査を行い、お客さま目線で基準をつくり、評価してきました。

また、お客さまの感性や社会の流行が日々、変化するとともに、新しい先進技術も多く開発され、その技術に対するニーズも動いていきます。日産は、世界各市場の社会・先進技術動向の将来予測を強化し、市場の激しい変化に対応しながら、他社にはない魅力を先取りしてクルマに織り込んでいきます。

今後は、お客さま感性の理解を新車の開発段階から反映できる活動を推進していきます。また、調査地域を拡大し、世界の各市場におけるお客さま感性への理解を深めていきます。

### 魅力的な商品の開発

感性品質を高めるためには、お客さまがクルマを見て触って使って感じる感覚を客観的に把握する必要があります。日産では、お客さまの感覚を科学的に計測・分析し、人間の“気持ちよさ”を数値として把握したうえで、具体的な設計目標を設定しています。

例えば、“触る”という感覚についても、工業製品はもとより、アパレル製品や家具、伝統的な工芸品などの触り心地も分析。その結果、押すように触ったときには、人の指の柔らかさに近いほど気持ちよいと感じ、なでるように触ったときには、表面の凹凸が指紋の間隔に近いほど心地よいと感じることが分かりました。「フーガ」のアームレストには、指に近い柔らかさと指紋に合わせた表面形状を持つ新素材を採用しています。

また、指紋の奥には“しっとりと感じるセンサー”があり、指紋よりも小さい凹凸に触れると濡れていなくてもしっとりと感じます。また、人の指は2つ以上の凹凸を同時に触ると柔らかさを感じます。そこで「フーガ」のドアトリムのプルハンドルの内側には、ソフトフィールシボという緻密に設計した凹凸加工を採用。プラスチックという固い素材を使用しながら、「しっとり」と「柔らかさ」を感じる加工を施すことで、触り心地の良さを向上させました。

## 「セールス・サービス品質」の向上

**車両購入時はもちろん、サービス入庫、キャンペーンの告知、ローン支払いの完了、新車販売・試乗の告知など、お客さまと接する機会はさまざまあります。セールス・サービス品質とは、日産のブランド力を高めるため、そのすべてにおいてお客さまの期待以上の対応を提供することです。世界中の主要な国の販売会社のセールス・サービス品質を効果的に管理することにより、お客さまコンタクトの質を向上させ、顧客満足度（CS：Customer Satisfaction）や日産への支持、ブランド力を強化できます。日産では、日本・米国・欧州およびその他主要16ヵ国でトップレベルのお客さま満足を目指します。**

**セールス・サービス品質を向上させるために、現在日産では2つの主な取り組みを実施しています。（1）グローバルで集約・体系化された成功国のノウハウの共有化、（2）各国の販売会社/店舗間におけるパフォーマンスのばらつき是正による底上げ。これらを軸に、CS向上のための活動を継続的かつ一貫して実施しています。**

### お客さまによる評価

トップレベルのセールス・サービス品質をご提供するには、日産車オーナーであるお客さまの販売会社での経験を客観的に評価する必要があります。日産では客観評価の指標を各国で定義し、調査を実施しています。

J.D.Power社が実施したSSI調査（自動車セールス満足度調査：項目としては納車プロセス、納期、販売員の対応など）とCSI調査（自動車サービス満足度調査：項目としてはサービス、点検整備・修理など）によれば、日本ではトップレベルを維持、中国ではセールスとサービスが一体となった活動によりパフォーマンスが向上、米国ではCSI調査にてアジアンブランドトップ（プレミアム・ブランドを除く）になるなどの結果が出ました。

### 「ニッサン・セールス・アンド・サービス・ウェイ（NSSW）」

日産では常にお客さまの視点に立ち、お客さま一人ひとりのご要望に合った対応やサービスを提供するため、「ニッサン・セールス・アンド・サービス・ウェイ（NSSW）」というグローバル指針を定めています。私たちはこの指針をもとに、CS向上のための活動を実施し、セールスとサービスの質の向上を目指しています。例えば、商品知識やサービス技術、お客さま対応力強化を目的としたディーラートレーニング、お客さまへの満足度調査を軸とした販売店業務改善指導と、それを行う人員の育成や体制づくり、さらにコールセンターなどを通じて入ってくるお客さまの声を反映した日産の業務プロセスの見直しなどが挙げられます。これらの活動を、それぞれの国や地域の文化・慣習に合わせて実践し、お客さまが各店舗で経験される購入プロセスや、メンテナンスサービスのプロセスで、さらにご満足いただけるようグローバルで取り組んでいます。

### 販売会社の販売力および技術力の強化

セールス品質においては商品知識と販売スキルの強化が重要になります。日産では、販売会社に対し、新型車研修および販売スキル向上研修の提供をしています。今後は主要国でトレーニング教材を共同開発し、その他の市場へ提供することでトレーニングの質の向上を目指していきます。

サービス品質においては、「高品質な作業（修理・整備）を一度で確実にお待たせすることなく」提供することが重要になります。日産は、人財育成はもちろん、的確な技術情報提供、迅速な部品供給、整備・修理機器の向上、車両の整備性の向上をグローバルで強化しています。

**上級メカニックの適切配置によるサービス品質の向上**

常にお客さまにご満足いただける安心の技術力を提供したいと考えている日産は、日本市場で国家資格より取得が厳しい独自のサービス技術取得制度を設置し、テクニカルスタッフ(自動車整備士)の育成に力を入れています。また日産独自の資格制度による1級整備士を取得した上級メカニックについては、店舗の規模に応じて適切に配置することを検討中で、同様の取り組みは、欧米からスタートしています。どのお客さまにも、信頼される整備とアフターケアを提供できるように心がけています。

**成功国でのCS向上ノウハウをグローバルに共有**

グローバルに広がるすべての市場でCSを向上させるには、グローバル全体でのセールス機能を向上させるとともに、各地域のニーズに主要な国の販売会社が対応できるよう支援を行っていく必要があります。日産ではSSI調査(自動車セールス満足度調査)とCSI調査(自動車サービス満足度調査)を各地域において実施。「グローバルSSI/CSI会議」という主要な販売会社が参加する会議を定期的に開催し、各地域のCSに関するデータをグローバルに共有しています。また、CSが高い地域はCS向上への具体的ノウハウやツールを持っています。こうしたベストプラクティスを吸い上げ、CS向上に苦戦している地域でも活用できるようにしています。

グローバルSSI/CSI会議の様子

**日本や中国でのノウハウを導入したタイのCS改善活動**

新興国であるタイではなかなかCSが向上しなかったため、日本や中国の活動事例を包括的に導入しました。具体的にはまず改善すべき活動を特定し、改善プロセスを徹底的に実施しました。タイにおいてターゲットとなったのは、納車プロセス、修理後の車両品質およびお客さまへの対応力で、ディーラーのCSへの意識を向上させ、店舗レベルでの改善をPDCAに基づいて実施することで、品質改善に取り組んでいます。トレーニング・プログラムや評価・褒賞制度などの改善ツールを導入することで、ディーラーにおける人財の量・質的向上を目指しました。

タイのCS改善活動を視察する日産関係者

### 「全国日産サービス技術大会」

アフターケアを担う各スタッフは、日ごろから点検・修理などのメカニック技術、好感度の高い接客技術などの向上に努めています。その実力を競い合うのが「全国日産サービス技術大会」です。お客さまと直接向き合う販売会社のサービス部門を対象に、日産グループが総力を挙げて開催しています。

競技は、点検・診断・修理を行う「テクニカルスタッフ」と「新人テクニカルスタッフ」、お客さまに応対する「テクニカルアドバイザー」と「女性テクニカルアドバイザー」の計4部門。全国9地区で「ブロックサービス技術大会」を実施し、この大会を勝ち抜いたチームおよび個人選抜選手による全国大会を実施します。毎回優れた経験と知識を持つ販売会社のサービス担当者が全国から集まり、日ごろの研さんの成果を競い合います。こうした大会を通じて、サービス技術やサービス部門のモチベーションを向上し、日産グループ全体のサービス体制を強化しています。

### お客さまへの迅速なサービス・サポート体制

日産では、お客さまや販売会社へのサービス・サポートの質の向上を目的として、お客さま相談室、販売会社修理支援機能、サービス技術機能を集約した「日産カスタマーサービスセンター（NCSC）」を設置しています。同センターでは、整備や修理サービス技術の提供、販売会社の修理支援、板金塗装技術研修、市場の不具合情報収集などに加えて、「お客さま相談室」の業務を担当。サービス技術支援チームとの連携、カタログなど商品情報のデジタル化などにより、技術的に高い精度の情報提供やお客さまからの問い合わせ応対時にお待たせする時間の短縮など、問い合わせに関する応対の質を総合的に向上させています。

また「日産リーフ」の販売に合わせて、ディーラーをサポートするためのシステム導入をグローバルに開始しています。ITを活用して、カメラの画像や音声データ、診断機で取得したデータを送信し、遠隔操作することで、日産の開発部門とディーラーが一体となり、迅速・確実なサービスを提供できる体制を整備しています。